

Jörg Schneider

Schaffung wandlungsfähiger Führungs- und Organisationsstrukturen

Unter besonderer Berücksichtigung der Methode des Business Reengineering

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1995 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832436537

Jörg Schneider

Schaffung wandlungsfähiger Führungs- und Organisationsstrukturen

Unter besonderer Berücksichtigung der Methode des Business Reengineering

Jörg Schneider

Schaffung wandlungsfähiger Führungs- und Organisationsstrukturen

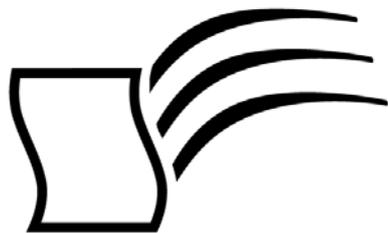
*Unter besonderer Berücksichtigung der Methode des
Business Reengineering*

Diplomarbeit

an der Universität Fridericiana Karlsruhe (TH)

**Institut für Organisation und Wirtschaftsinformatik, Lehrstuhl für
Werkzeugmaschinen und Betriebstechnik (wbk)**

Februar 1995 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 3653

Schneider, Jörg: Schaffung wandlungsfähiger Führungs- und Organisationsstrukturen:
unter besonderer Berücksichtigung der Methode des Business Reengineering / Jörg
Schneider · Hamburg: Diplomatica GmbH, 2001
Zugl.: Karlsruhe, Technische Universität, Diplom, 1995

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001
Printed in Germany



Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

P/034/96

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Beschreibung der Ausgangssituation	4
3. Angewandte Lösungskonzepte	10
3.1. Organisationsstrukturen zur evolutionären Anpassung an die Entwicklungsdynamik	10
3.1.1. Venture Management	13
3.1.1.1. Internes Venture Management	14
3.1.1.2. Externes Venture Management	15
3.1.1.3. Anwendungsmöglichkeiten des Venture Management	16
3.1.2. Holding-Konzept	17
3.1.2.1. Gestaltung der Autonomiebereiche und der Konsequenzen	18
3.1.3. Bildung autonomer Einheiten	20
3.1.4. Selbstorganisation als Gestaltungsprinzip für Organisationen	25
3.1.5. Projektmanagement	26
3.1.6. Gruppen und Teams	28
3.2. Gestaltung der Mitarbeiterorientierung	30
3.2.1. Motivationstheoretische Grundlagen	31
3.2.2. Anreizsysteme	32
3.2.2.1. Materielle Anreizsysteme	32
3.2.2.2. Immaterielle Anreizsysteme	35
3.2.2.3. Anpassung des Anreizsystems an die Veränderungsdynamik	42
3.3. Wettbewerbsfaktoren	43
3.3.1. Qualitätsorientierung	44
3.3.1.1. Total Quality Management	45
3.3.1.2. Kaizen und kontinuierlicher Verbesserungsprozeß	50

3.3.2. Zeitorientierung	54
3.3.2.1. Total Cycle Time	56
3.4. Supply Management	61
3.5. Abschließende Beurteilung	62
4. Benchmarking	63
5. Business Reengineering	69
5.1. Definition des Business Reengineering	71
5.2. Schematische Darstellung des Ablaufs des Business Reengineering	71
5.2.1. Rolle und Bedeutung der Unternehmensleitung	73
5.2.2. Bedeutung der Vision	74
5.2.3. Durchgängigkeit der Kommunikation im Reengineering-Projekt	78
5.2.4. Teambildung	79
5.2.5. Prozeßmanagement	82
5.2.5.1. Prozeßidentifikation und Prozeßvisualisierung	83
5.2.5.2. Bausteine des Business Reengineering	90
5.2.6. Umsetzung und Implementierung	93
5.2.6.1. Konflikte und deren Beseitigung	98
5.3. Berücksichtigung der Unternehmenskultur	101
5.4. Informations- und Kommunikationstechnologie	102
5.5. Konsequenzen für das System Organisation	104
5.5.1. Konsequenzen für die organisatorische Struktur	104
5.5.2. Konsequenzen für den Bereich Führung	105
5.5.3. Veränderung des Mitarbeiterverhaltens	107
5.5.4. Beispiel für die gelebte Unternehmenskultur im Rahmen der beschriebenen Konsequenzen	108
5.6. Zielsetzung - die lernende Hochleistungsorganisation	109
5.7. Überblick über die bisher erzielten Ergebnisse und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten	111

6. Transfer der Ergebnisse auf F&E-Einheiten	113
6.1. Grundlegende Aussagen zum F&E-Bereich	113
6.1.1. Strategisches Technologiemanagement	120
6.2. Beeinflussung des Mitarbeiter- und Führungsverhaltens	122
6.3. Schaffung organisatorischer Voraussetzungen für den F&E-Bereich	125
6.3.1. Gestaltung des Informationsflusses durch den Einsatz moderner Rechnertechnik und Personalmaßnahmen	132
6.3.2. Organisatorische Konsequenzen für F&E-Projekte	134
6.3.3. Steigerung der Technologie-Transferintensität durch Kooperationsformen	136
6.4. Gestaltung der Prozesse/Aktivitäten im F&E-Bereich	137
6.5. Prozeßkostenrechnung	149
7. Zusammenfassung und Ausblick	152
Abbildungsverzeichnis	155
Literaturverzeichnis	157
Anhang	

1. Einleitung

Die Drehscheibe 'Weltwirtschaft' bewegt sich immer rasanter und diese Bewegungen sind durch Turbulenzen und Diskontinuitäten¹ gekennzeichnet. Die Zentrifugalkräfte drohen die Unternehmen aus der Bahn zu werfen, d.h. sie verlieren ihren Halt in Form von Wettbewerbsvorteilen. Die stark steigende Komplexität vor dem Hintergrund einer sich beschleunigenden Dynamik² ist bedingt durch die Veränderungen in den das offene System Unternehmen umgebenden relevanten Umwelten.³

Zu nennen sind die Globalisierung, bei steigender Marktsättigung und erhöhter Angebotsvielfalt, und die Verkürzung der Produktlebenszyklen bei gleichzeitiger Expansion der Entwicklungszeit. Die zunehmende Ökologisierung⁴ ist Ausdruck eines Wertewandels in der Gesellschaft, deren Anforderungen an eine umwelt- und ressourcenschonende Produktion und Produkte die Unternehmen vor große zukünftige Herausforderungen stellen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist die Innovationsfähigkeit zu steigern und sind innovationsfördernde Organisationsstrukturen zu bilden, um so die notwendige Flexibilität zu erreichen. Veränderungen in der Branchen-, Markt- und Bevölkerungsstruktur mit sich ändernden Bedürfnissen, Wahrnehmungen und Werten erfordern die Identifikation von 'schwachen Signalen' im Sinne einer Früherkennung, um so diese Veränderungen frühzeitig zu antizipieren.⁵ Die Vorwegnahme der Veränderungen durch die aktive Gestaltung der Umwelten eröffnet neue Möglichkeit zur Erreichung langfristiger Wettbewerbsvorteilen. Die zu verarbeitenden, immer differenzierter werdenden Einflüsse reichen von der Kenntnis ökologischer Zusammenhänge über die Internationalisierung der Markt- und Wettbewerbsbedingungen hin zu technologischen Entwicklungen.

Diese Veränderungen haben wiederum Konsequenzen für das Arbeitsleben. Von den Mitarbeitern wird ein höherer Qualifikationsstand gefordert. In den Unternehmen sind die Qualifikationen der Mitarbeiter durch permanente Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen gezielt zu erhöhen, um in einer sich rasch entwickelnden Informationsgesellschaft bestehen zu können.

Die Voraussetzungen für die Bewältigung der beschriebenen Herausforderungen sind die Nähe zum Kunden bzw. Markt, eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität. Dabei ist die Leistungserstellung geprägt durch die Forderung der Reduzierung der Durchlaufzeiten und die Realisierung höchster Qualitätsansprüche bei gleichzeitiger Optimierung der Kosten.

¹ Diskontinuitäten sind plötzlich auftretende, vor allem technologische Sprünge.

² Die 'Chaosforschung' unterstützt diese Schreckensvision, indem sie zeigt, daß hoch-komplexe Systeme mit relativ geordneten Strukturen bei zunehmender Komplexität und Dynamik mit der Erreichung eines Schwellenwertes (minimaler Anstoß - Schmetterlingseffekt) in unberechenbare und unbeherrschbare Zustände übergehen.

³ Zur Darstellung der relevanten Umwelten wie z.B. neue Technologien, politische oder gesellschaftliche Rahmenbedingungen usw. vgl. Abb. 2.1.

⁴ Ausdruck dieser Ökologisierung ist z.B. die Einführung des *Dualen Systems* auf der Grundlage des Grünen Punktes in Deutschland oder die neue *Verpackungsverordnung* des Bundesumweltministeriums.

⁵ Die Veränderung der Einstellungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zeigt sich in der Forderung nach individuellen und differenzierten Anreizsystemen in Form flexibler Entgeltsysteme, flexibler Arbeitszeit usw. Die identifizierten Kundenbedürfnisse zeichnen sich aus durch eine große Variantenvielzahl, die den unterschiedlichen Präferenzen der Kunden entspricht.

In Abb. 1.1 ist der Aufbau der Arbeit dargestellt. Bei der Ausarbeitung erwies sich die Dreiteilung des Unternehmens in *Organisation/Struktur*, *Prozesse/Aktivitäten* und *Mitarbeiterverhalten* als sinnvoll. Mit der Beschreibung der Probleme der Leistungserstellung werden Konzepte und Methoden vorgestellt, deren isolierte Anwendung nur zur Optimierung einzelner Bereiche führte. Der ganzheitliche Ansatz des Business Reengineering dagegen überwindet die Defizite bestehender Lösungskonzepte durch deren effiziente Integration und Kombination zu einem vollständig beschriebenen Modell zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen. Business Reengineering bildet den Bezugsrahmen zur gleichzeitigen Optimierung der Unternehmensbereiche hinsichtlich der vorgenommenen Dreiteilung durch die unternehmensindividuelle und problemspezifische Anwendung der vorhandenen Konzepte. Business Reengineering führt somit aufgrund seiner Ganzheitlichkeit zur Realisierung der lernenden Organisation, die den F&E-Bereich entsprechend seiner strategischen Bedeutung berücksichtigt.

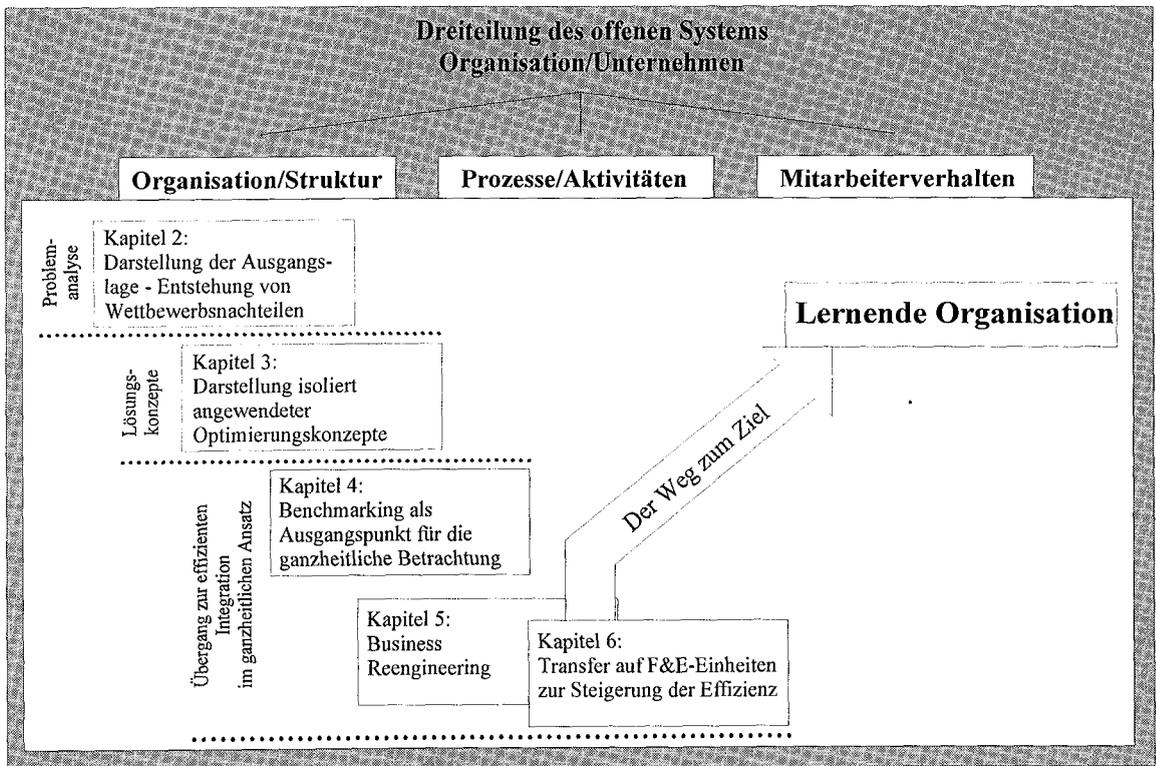


Abb. 1.1: Aufbau der Arbeit

In **Kapitel 2** werden anhand der relevanten Umwelten und ihres Beeinflussungspotentials die vorherrschenden Organisationsstrukturen mit den Konsequenzen für die Prozesse der Leistungserstellung und für die Mitarbeiter dargestellt.

In den letzten Jahrzehnten ist eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten entwickelt worden, die entweder einen Wettbewerbsvorteil begründeten (Japan, südostasiatische Länder) oder als Antwort auf einen derartigen Wettbewerbsvorteil konzipiert wurden. In **Kapitel 3** werden zahlreiche Konzepte, Instrumente und Prinzipien anhand der genannten Dreiteilung vorgestellt, deren isolierte Anwendung nur inkrementale und kurzfristige Verbesserungen mit sich brachten.

In **Kapitel 4** wird der Übergang von der Vergangenheit zur Zukunft mit Hilfe des Benchmarking beschrieben, d.h. die Unternehmen werden sich ihres ganzheitlichen Systemcharakters bewußt und zeigen ihre Offenheit gegenüber den Umwelten durch deren explizite Berücksichtigung.

Die Zielsetzung der Arbeit ist es, die unbefriedigenden Ergebnisse durch einen ganzheitlichen Ansatz zu verbessern, der sich besonders dadurch auszeichnet, daß er alle drei Teilbereiche gleichzeitig berücksichtigt.

Ende der achtziger Jahre wurde der erste ganzheitliche und vollständig beschriebene Ansatz⁶ zur Gestaltung lernender Hochleistungsorganisationen formuliert. In **Kapitel 5** werden *Business Reengineering*, die phasenbezogene Umsetzung eines Reengineering-Projektes im Unternehmen und die sich ergebenden Konsequenzen für die drei Bereiche des Systems Unternehmen anhand eines Ablaufdiagramms dargestellt.

In **Kapitel 6** werden die Ergebnisse der Arbeit und insbesondere die des Business Reengineering hinsichtlich der Dreiteilung auf F&E-Einheiten übertragen. Die Dynamik der Technologieentwicklung und deren weitreichende Konsequenzen machen den effizienten Einsatz von F&E unumgänglich. F&E ist ein strategischer Wettbewerbsfaktor, der mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. Der Charakter von F&E-Einheiten ist geprägt durch die permanente Verbesserungskultur und Lernbereitschaft, die eine ausgeprägte Flexibilität hinsichtlich der Veränderungen in den relevanten Umwelten erfordern.

Bei der Auseinandersetzung mit dem ganzheitlichen Ansatz des Business Reengineering ist zu beachten, daß das beschriebene Vorgehen und das Aufzeigen zu verfolgender Wege unternehmensindividuell und in Abhängigkeit der Ausgangssituation zu betrachten sind. Das Ergebnis ist die lernende Hochleistungsorganisation mit den Merkmalen der ausgeprägten Kunden- und Mitarbeiterorientierung, des konsequenten Qualitäts- und Zeitmanagement und der schlanken Organisation zur Erreichung und Sicherstellung strategischer Wettbewerbsvorteile.

⁶ Der Ansatz des Business Reengineering hat seinen Ursprung in den USA und seine Begründer sind M. Hammer und J. Champy; vgl. /Ham-94/.

2. Beschreibung der Ausgangssituation

Der zunehmende Wettbewerb in sich globalisierenden Märkten erfordert von den Unternehmen leistungsfähige und flexible Organisationsstrukturen. Zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit in Hinblick auf die Befriedigung individueller Kundenanforderungen dienen die Wettbewerbsfaktoren Zeit, Qualität und Kosten.¹

Die Unternehmen sind bestimmten Einflüssen ausgesetzt, die sich durch zunehmende Turbulenzen und steigende Komplexität auszeichnen. Dies führt zu einer geringeren Prognostizierbarkeit der Konsequenzen der Veränderungen der Parameter. In Abb. 2.1 sind die relevanten Umwelten dargestellt, die das offene System Unternehmen beeinflussen, wobei bereits Veränderungen in einem Umweltparameter die verschiedensten Auswirkungen mit sich bringen können. Die relevanten Umwelten sind ein dynamisches und äußerst komplexes System.²

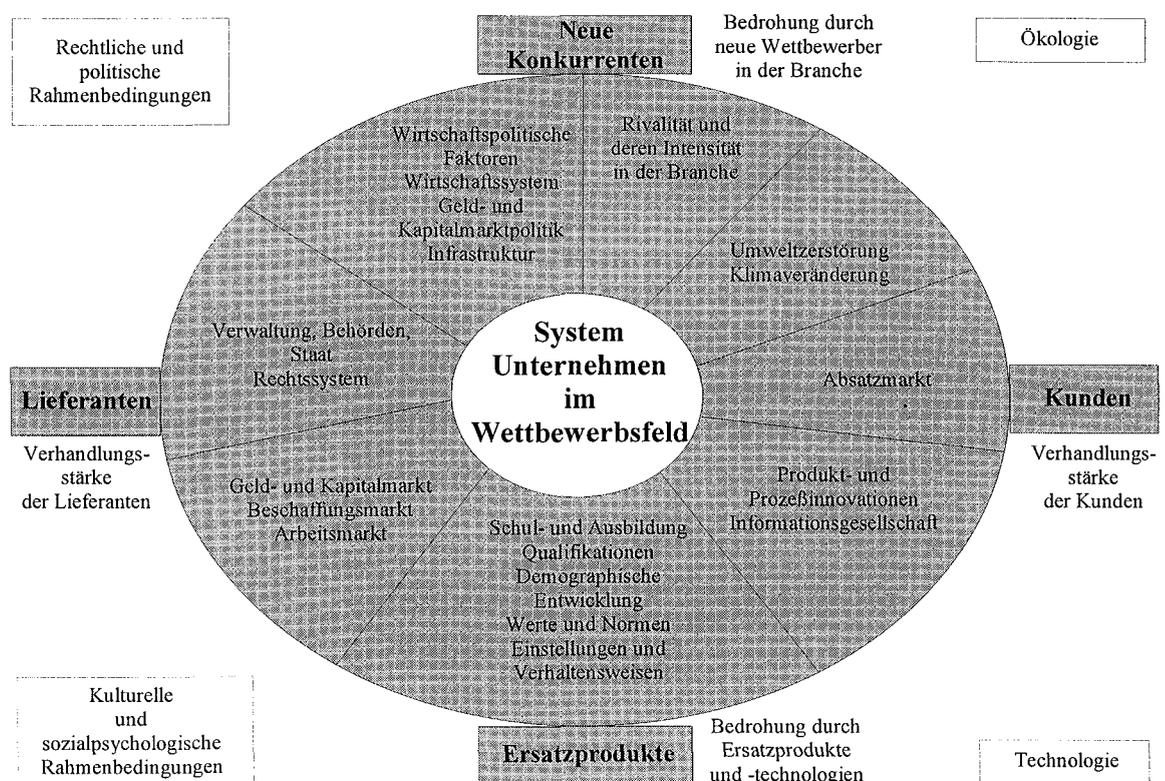


Abb. 2.1: Relevante Umwelten und ihre Beeinflussung des Systems Unternehmen

Als erschwerend kommt noch hinzu, daß diese Umweltparameter sich der Kontrolle der Unternehmen entziehen und plötzlich auftreten, d.h. die Bildung relevanter Gruppen (z.B. Umweltschutzgruppen, Multinationale Kooperationen usw.) oder das Auftreten neuer Technologien verlaufen diskontinuierlich. Es ist daher von besonderer Bedeutung die Entwicklungstendenzen und Konsequenzen dieser Veränderungen anhand von schwachen Signalen in

¹ Zur Beeinflussung dieser Wettbewerbsfaktoren vgl. Kapitel 3.3; eine Erweiterung der Perspektive wird in Kapitel 5, Abb. 5.2 gegeben.

² Die Komplexität ist beschreibbar durch die Anzahl der Entscheidungsfaktoren, deren Verschiedenartigkeit und Verteilung und die Dynamik durch die Änderungshäufigkeit, die Stärke der Änderungen und die Unregelmäßigkeit.

einem Netzwerk interdependenter Indikatoren darzustellen, um so möglicherweise den Wandel vorwegzunehmen (Aktion anstelle von Reaktion).³

Die Öffnung des EG-Binnenmarktes seit dem 01.01.1993 intensiviert die innereuropäische Konkurrenz, wobei Unternehmen aus anderen europäischen Ländern unter günstigeren Bedingungen in Hinblick auf Arbeitskosten, Umweltschutzbestimmungen oder steuerliche Bedingungen produzieren. Der asiatische Markt bietet billige und zunehmend qualitativ hochwertige Produkte an und zeigt dabei eine höhere Innovationskraft und schnellere Anpassungsfähigkeit an den Markt. In der Sonderentwicklungszone *Dalian* in der VR China betragen die Stundenlöhne einschließlich Nebenkosten 70-80 Pfennig. Die wirtschaftliche Liberalisierung verbindet sich mit dem Zufluß ausländischen Kapitals und Know-hows.⁴ In Deutschland sind die Unternehmen durch starke gesetzliche und tarifliche Reglementierungen in ihren Möglichkeiten eingeschränkt (z.B. Arbeitszeit).

Neben diesen externen, nur schwer zu beeinflussenden Faktoren existieren interne Faktoren, die von den Unternehmen beeinflussbar sind, da sie diese selbst in ihrer Entwicklung gebildet haben. Ausgangspunkt dieser internen Faktoren bildet die *Arbeitsteilung* (Taylorismus)⁵, die die natürliche Ablauffolge der Leistungserstellung zerstörte und künstliche, fragmentierte Prozesse schuf. Infolge der Entwicklung der letzten 60 Jahre wurde die Arbeitsteilung immer weiter vorangetrieben, so daß sich besonders Großunternehmen durch eine starke funktionale Spezialisierung auszeichnen, um so Synergieeffekte aufgrund der Erfahrungs- bzw. Lernkurveneffekte zu erzielen. Die Bildung starrer, detaillierter und standardisierter Regelungen der Arbeitsabläufe mit ausgeprägten Kontrollstrukturen erweisen sich bei der zunehmenden Komplexität der Leistungserstellung und der abhängigen Faktoren als nicht effizient, da diese Organisationsprinzipien Eigenkomplexität erzeugen. Die Arbeitsteilung führt zur Bildung hierarchischer Strukturen, die die Kompetenzen und Verantwortungen regeln und die Kommunikations- und Informationswege bestimmen. Die ausgeprägte vertikale Koordination über die Hierarchiestufen bedingt hohe Liegezeiten bei der Leistungserstellung, infolge zahlreicher Übergaben und langer Entscheidungs- und Kommunikationswege. Desweiteren eröffnet die hierarchische Arbeitsteilung keine Möglichkeiten für die Mitarbeiter unterer Hierarchiestufen, ihr Potential und ihre Kapazitäten voll zu entfalten, da sie nur geringe Entscheidungskompetenzen besitzen und ihnen der Zugang zu den relevanten Informationen für die Leistungserstellung vorenthalten wird. Die Mitarbeiter erlangen so kein Verständnis für den gesamten Prozeß der Leistungserstellung. Das große Potential der Ressource Mensch bleibt ungenützt. Durch Motivationsstörungen auf Seiten der Mitarbeiter wird die Arbeitseffizienz weiter beeinträchtigt. In Abb. 2.2 ist der vorherrschende fragmentierte Prozeß der Leistungserstellung dargestellt. Ihm gegenüber steht der natürliche Prozeß mit einer kürzeren Durchlaufzeit, höherer Qualität und geringeren Kosten. Die Anzahl der Schnittstellen ist reduziert; somit ergeben sich weniger Übergaben und Rückkopplungsschleifen aufgrund von Fehlern und Nacharbeit. Das Mitarbeiterverhalten wird verändert, indem die Mitarbeiter zum 'Process Owner' werden mit mehr Verantwortung und Entscheidungsmacht bei gleichzeitig

³ Zu den Instrumenten der Darstellung zählen z.B. *Technology Assessment* (Technikfolgenabschätzung) etc.

⁴ Besonders *Japan* nutzt die billigen chinesischen Arbeitskräfte zur Produktion importierter Komponenten, so daß bei gleicher Qualität die Herstellkosten um 50% niedriger sind; vgl. Vortrag von *J. Rauschenberger* auf der Unternehmertagung am 10. November 1994 in Baden-Baden "Reengineering - Erfolg jenseits von Lean Management".

⁵ Die Arbeitsteilung hat ihren Ursprung in der Industrialisierung und der Einführung der Fließbandarbeit durch *H. Ford* (Modell T) und *E. Taylor* mit der Trennung von ausführender, möglichst spezialisierter und einfacher Arbeit und der planenden, vorbereitenden Arbeit.

höheren Qualifikationsanforderungen. Durch die Bildung von definierten Prozessen, die in einer Input-Output-Beziehung zueinander stehen, ergeben sich mehrere Lernzyklen in der Prozeßbearbeitung und somit die Möglichkeit früher zu lernen.⁶

Die eigentlichen Geschäftsprozesse sind durch die Organisationsstruktur fragmentiert und der allgemeinen Sichtweise verborgen. Mit der Forderung zur natürlichen Ordnung zurückzukehren ist es daher unumgänglich, diese Prozesse zu identifizieren.

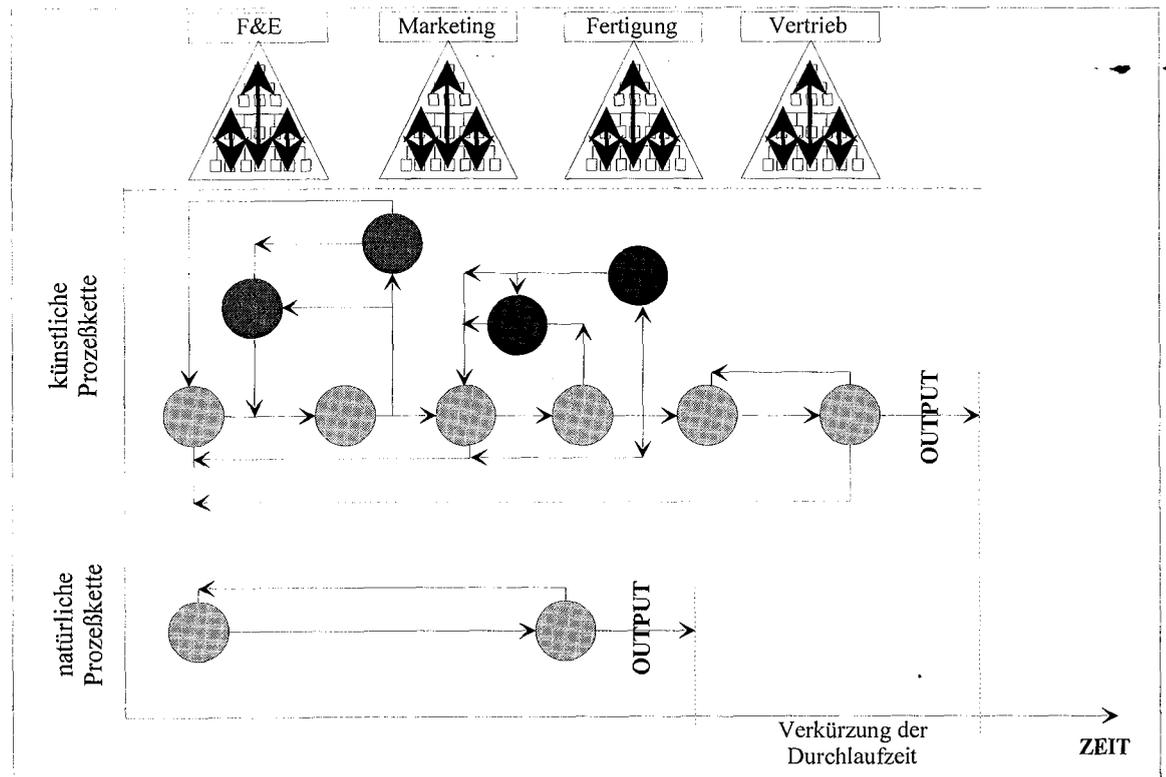


Abb. 2.2: Gegenüberstellung der künstlichen und natürlichen Prozeßkette

Die Unternehmen orientieren sich an der *Wertschöpfungskette* (vgl. Abb. 2.3). Es bleibt aber festzuhalten, daß diese Wertschöpfungskette isoliert von den Wertschöpfungsketten der vorgelagerten (Lieferanten) und der nachgelagerten Stufen (Kunden) der Leistungserstellung betrachtet werden (vgl. Abb. 2.4) und die eigentlich wertschöpfenden Aktivitäten der Leistungserstellung nur ungenügend identifiziert sind. Bei der Analyse der Wertschöpfungskette ist zu unterscheiden zwischen Aktivitäten,

- die *unmittelbar* der Leistungserstellung dienen und für das Unternehmen einen positiven Beitrag erbringen ('added value'; primäre Aktivitäten)
- die zur Leistungserstellung *notwendig* sind (unterstützende Aktivitäten)
- die zur Leistungserstellung *nicht notwendig* sind, d.h. sie leisten keinen positiven Beitrag zur Wertschöpfung; diese Aktivitäten sind zu eliminieren bzw. zu reduzieren.

⁶ Zur Erläuterung des Zusammenhangs und der Erklärung vgl. Abb. 3.7.

Dieser quantitativ-qualitative Ausleseprozeß ist für sämtliche Aktivitäten entlang der Prozeßkette der Leistungserstellung zu vollziehen, um so Optimierungspotentiale zu identifizieren.

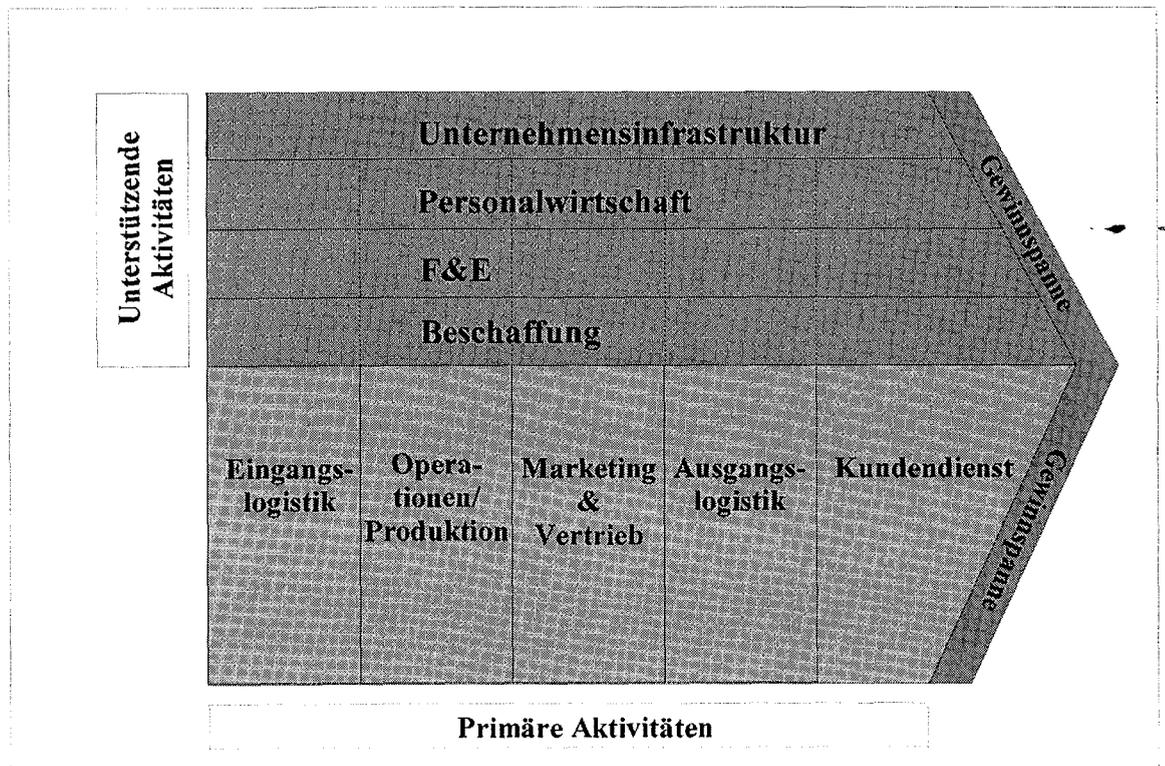


Abb. 2.3: Wertschöpfungskette im Unternehmen

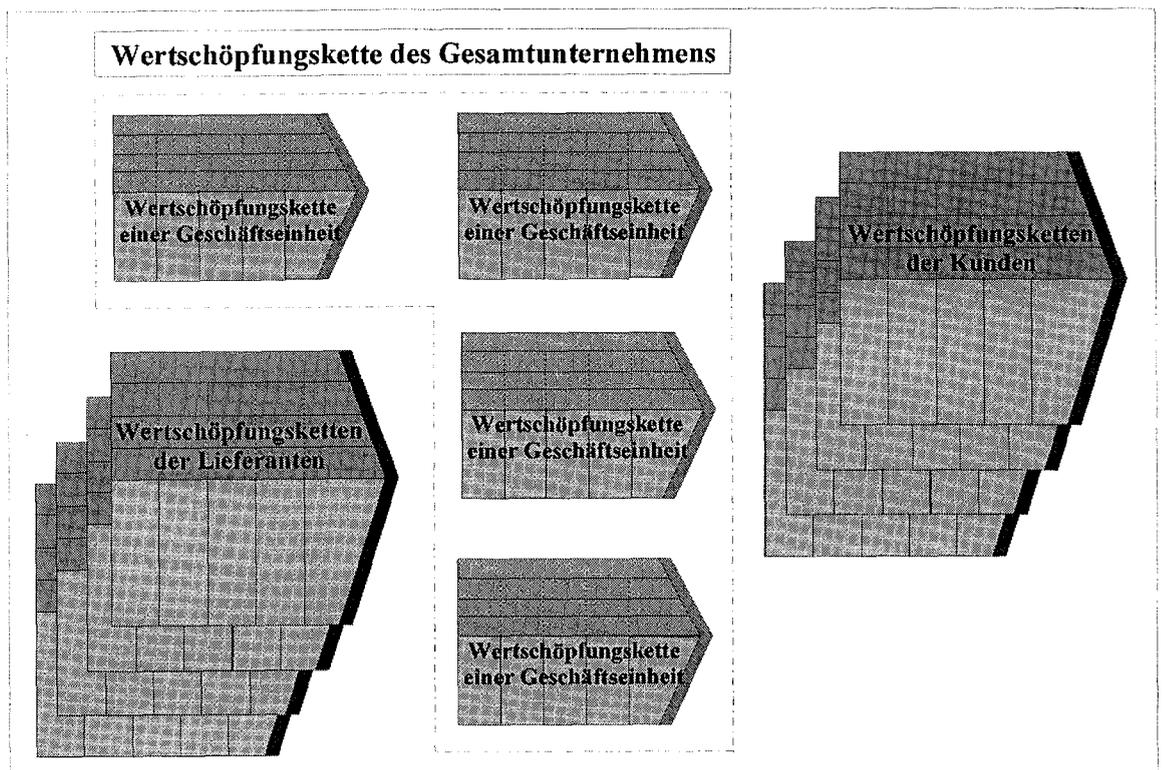


Abb. 2.4: Erweiterung der Wertschöpfungskette auf Lieferanten und Kunden

Neben diesen 'harten' Faktoren Struktur und System wurde der Unternehmenskultur (UK) bisher zu wenig Beachtung geschenkt. Die UK ist geprägt durch die grundlegenden Wertvorstellungen, Überzeugungen, Denk- und Handlungsweisen und Verhaltensnormen (Vergangenheitsbezug). Die Bestimmungsfaktoren der UK sind wiederum die Umfeldfaktoren:

- Wirtschaftliche, technologische und ökologische Faktoren
- Gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen
- Managementfaktoren wie Strukturen, Prozesse, Führungssysteme und Strategien, aber auch Rituale und Symbole und die Persönlichkeit der Führungskräfte.⁷

Die UK ist eine intervenierende Variable zwischen Struktur und Verhalten. Sie liegt aber "tiefer" und bildet daher die Basis für das Unternehmensklima. Das Unternehmensklima beschreibt "die Gesamtheit der von den Organisationsmitgliedern wahrgenommenen und damit verhaltensrelevanten Merkmalen einer Organisation". Sie wird somit ebenso zur intervenierenden Variablen zwischen Merkmalen der Organisationsstruktur und des Mitarbeiterverhaltens.⁸

Bestehende Kommunikationsbarrieren werden durch Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses und der Kommunikationsfähigkeit in der Sprache abgebaut. Dazu dienen Job Rotation, die Übernahme der Machtpromotorenrolle durch Führungskräfte oder die Unterstützung durch Meinungsführer (Opinion Leader), die sich neben der Fachkompetenz auch durch persönliche Glaubwürdigkeit auszeichnen.⁹

Die Gestaltung der UK ist wesentliche Voraussetzung zur "Förderung von Innovation und Kooperation".¹⁰ Die Unternehmensphilosophie ist Kern der UK. Zur Erreichung einer Identifikation ist das Verhalten von/in Arbeitsgruppen und Abteilungen zu interpretieren und sind Rituale, Legenden und Symbole zu verstehen; das "Wertesystem des Unternehmens wird lebendig".¹¹ Innovations- und kooperationsfreudige UK zeichnen sich aus durch:

- Innovation mit hohem Stellenwert im Wertesystem
- Toleranz gegenüber Fehlschlägen
- Intensive Ausbildung und Rotation der Mitarbeiter (Netzwerkbildung)
- Unterstützung von Champions.

⁷ Vgl. /Hau-91/, S. 173. Im Hinblick auf die Schaffung eines Innovationsklimas im Unternehmen wird auf bestimmte Maßnahmen hingewiesen und die "acht Prinzipien für die innere Kultur" dargestellt, die entscheidenden Einfluß auf die Unternehmenskultur und ihrer Veränderung haben.

⁸ Vgl. /Ser-88/, S. 89ff. Zur Nutzung der positiven Effekte der UK und des Unternehmensklimas sind kooperative Systeme umzusetzen, die gekennzeichnet sind durch laterale Kommunikation und intensive Interaktion, dezentrale, informell und formal organisierte Kontrolle, Zielvorgaben als Ergebnis der Gruppendiskussion und der Entscheidungsfindung durch auf allen Ebenen überlappende Teams. Grundlage ist das optimistische Menschenbild (*Theorie Y*) mit dem Streben nach Anerkennung, Autonomie und Selbstverwirklichung in Form des '*Self Actualizing Man*'. Die Leistungsorientierung wird unterstützt durch den "partizipativ-delegierenden Führungsstil". Das sind die Voraussetzungen für die weiteren Aussagen zur Beeinflussung des Mitarbeiter- und Führungsverhaltens in der Arbeit; vgl. Kapitel 3.2 und Kapitel 5.

⁹ Vgl. /Ser-88/, S. 112.

¹⁰ Vgl. /Wun-91/, S. 169ff.

¹¹ Vgl. /Wun-91/, S. 169.

Der UK wird ein sehr großes Gewicht als Beharrungs- und Veränderungsfaktor zugesprochen.¹² Eine Systematisierung bietet die Zweiteilung:¹³

- Kultur als integrativer Bestandteil jeglicher Sozialsysteme (objektivistisches, deskriptives Konstrukt); Organisationen leben in bzw. haben eine Kultur
- Kultur als Ideensystem (individualistisches, ideelles Konstrukt); Organisationen sind Kulturen.

Obwohl die Unternehmensentwicklung nur "begrenzt machbar" ist, da "eigen-evolutionäre nicht determinierbare Kräfte" am Werk sind¹⁴, ist auch die Identifikation der Widerstandsquellen unumgänglich. Erklärter Widerstand in Form eines offenen oder versteckten Verhaltenswiderstand kann von Individuen oder von Gruppen ausgehen.¹⁵ Ursachen dafür sind Informationsmangel, Angst vor Überforderung, Gefährdung anerkannter Wertvorstellungen oder die Bedrohung der Machtposition. Mangelndes Anpassungsvermögen als Ausdruck der Trägheit ist Unvermögen und fehlende Flexibilität aufgrund fester Denkstrukturen oder unbewußten, tradierten Wertvorstellungen und Normen. Der Systemwiderstand ist Ausdruck fehlender strategischer Fähigkeiten der Organisation und seiner Führungskräfte. Die Systemträgheit zeigt sich im personellen Bereich durch die ungenutzten Fähigkeiten und Lernbereitschaft der Mitarbeiter und im infrastrukturellen in der Tendenz zur Selbsterhaltung der Prozesse, Strukturen, Kapazitäten und Managementsysteme.¹⁶ Formen zur Überwindung von Widerständen sind beispielsweise Informationen über Ursachen und Ziele des Wandels oder die Partizipation der Betroffenen.¹⁷

Bei der Überwindung der genannten Probleme ist der ganzheitliche Ansatz, der die Organisationsstruktur, das Mitarbeiterverhalten (auch das Führungsverhalten) und die Prozesse/ Aktivitäten gleichzeitig erfaßt, anzuwenden.

¹² Vgl. FOR August 23, 1993, 'Reengineering the company'.

¹³ Diese Zweiteilung wird in Anlehnung an *Keesing* vorgenommen; vgl. /Sta-91/, S. 465.

¹⁴ Vgl. /Ble-91/, S. 323ff.

¹⁵ Der Verhaltenswiderstand bei Individuen ist bedingt durch Gewohnheit, selektive Wahrnehmung usw. und auf Organisationsebene durch Konformität mit Normen, Interdependenz von Subsystemen, Privilegien oder Tabus.

¹⁶ Vgl. /Ble-91/, S. 432ff.

¹⁷ Zu weiteren Formen der Widerstandsüberwindung vgl. /Sta-91/, S. 904ff.

3. Angewandte Lösungskonzepte

Die im folgenden dargestellten Vorgehensweisen zur Beseitigung der beschriebenen Unternehmensprobleme bei der Sicherung oder Erlangung von Wettbewerbsvorteilen sind gekennzeichnet durch die isolierte Optimierung einzelner Unternehmensbereiche hinsichtlich der vorgenommenen Dreiteilung des Unternehmens.¹ Die damit erzielbaren Erfolge sind aber nicht von Dauer und erbringen zudem nicht die erhofften und notwendigen Verbesserungen.

3.1 Organisationsstrukturen zur evolutionären Anpassung an die Entwicklungsdynamik

Die Charakteristika von Organisationen ist "die Zusammensetzung aus Individuen und Gruppen, die mittels funktionaler Differenzierung und rationaler Koordination und Führung die Erreichung bestimmter Ziele und Zwecke anstreben und dabei auf Dauer angelegt sind".² Die daraus entstehende Struktur ist das "Ergebnis einer bewußten, zielgerichteten Gestaltung von Regeln der Zusammenarbeit in sozialen Gebilden, die primär auf die Ziel- und Zweckerreichung ausgerichtet sind".³

In einem "Anpassungskreislauf"⁴, bei dem der Ausgangspunkt für Veränderungen nicht fest ist und Veränderungen wiederum zu Veränderungen führen, vollziehen sich diese Veränderungen in Phasen der Evolution und Revolution.⁵ Die Evolution ist ein langfristiger Prozeß, bei dem durch Veränderung vorhandener Strukturen neue Einheiten entstehen. Bei diesem Prozeß werden solche Formen selektiert, die durch verbesserte Anpassung an ihre Umwelt ihre Überlebenschancen erhöhen.⁶ Das System Organisation versucht diesen evolutionären Prozeß zu steuern bzw. zu beeinflussen mit dem Ziel, der Bildung eines dynamischen Unternehmens⁷, um der Dynamik und Komplexität der relevanten Umwelten begegnen zu können.⁸

Eine geplante Unternehmensentwicklung ist aber nicht "unbegrenzt machbar, sondern es bleiben stets nicht steuerbare, eigenevolutionäre Kräfte am Werk (Organisations-trägheit).⁹

¹ Zu der Dreiteilung und den zahlreichen Instrumenten vgl. Abb. 1.1 und Abb. 5.1.

² Vgl. /Sta-91/, S. 383.

³ Vgl. /Sta-91/, S. 419.

⁴ Vgl. /Sta-91/, S. 429.

⁵ /Sta-91/, S. 545 stellt die evolutionären (stetig) und revolutionären (sprunghaft) Perioden graphisch dar.

⁶ Vgl. /Sab-93/, S. 6.

⁷ Diese Unternehmen sind gekennzeichnet durch die Erschließung dynamischer Nutzenpotentiale, die durch die Multiplikation von Systemen und Prozessen, die Entwicklung von differenzierten Kulturen in Hinblick auf Intrapreneurship (Unternehmer im Unternehmen) und Individualismus (Kreativität und Innovation) und die Realisierung definierter Ziele, die Flexibilität aufgrund weitestgehender Dezentralisation, die Entwicklung von Dynamik-Promotoren, den Aufbau strategischer Erfolgspositionen (Konzentration auf die Kernkompetenzen), die flexible Anpassung von Struktur und Prozeßorganisation, die Beschränkung der Managementsysteme auf ein sinnvolles Optimum, die Menschen-, Zeit- und Qualitätsorientierung entstehen. Vgl. dazu /Püm-91/, S. 249-256.

⁸ Vgl. /Bie-91/, S. 54. Dynamische Unternehmen sind gekennzeichnet durch optimale Instabilitäten, kreative Konfliktsituationen und grundlegende Veränderungen; dabei ist die Erzeugung von Spannungen und Konflikten (positive Rückkopplung) von Bedeutung. Statische Organisationskonzepte dagegen zeichnen sich aus durch Konstanz, Dauerhaftigkeit, Prognostizierbarkeit, Störungskompensation (negative Rückkoppelung) und Konfliktvermeidung.

⁹ Vgl. /Püm-91/, S. 23.